العنوان:	سياسة تطوير المسار الوظيفي و أثرها في الرضا و الأداء و المبادرة : دراسة ميدانية ، شركة مناجم الفوسفات الأردنية
المصدر:	مؤتة للبحوث والدراسات - العلوم الانسانية والاجتماعية -الاردن
المؤلف الرئيسي:	العزب، حسين محمد
المجلد/العدد:	مج 24, ع 3
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2009
الصفحات:	165 - 200
رقم MD:	127125
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EduSearch, HumanIndex
مواضيع:	شركة مناجم الفوسفات، تقييم الأداء، الأداء الوظيفي، إدارة الأفراد، المسار الوظيفي، الأردن، الرضا الوظيفي، علاقات العمل، التدريب المهني، المهارات المهنية، سلوك الموظفين، التخطيط الوظيفي
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/127125

سياسة تطوير المسار الوظيفي وأثرها في الرضا والأداء والمبادرة: دراسة ميدانية، شركة مناجم الفوسفات الأردنية

حسين محمد العزب*

ملخص

استهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة أهمية تأثير المسار الوظيفي على الأداء الوظيفي والمبادرة في العمل، ودراسة أثر المتغيرات الشخصية في تحسين الأداء الوظيفي وتحسين روح المبادرة في العمل. واستخدمت الدراســة أداة المقابلة الاستبيان بوساطة الشخصية لجميع موظفي شركة مناجم الفوسفات البالغ عددهم 204 موظفين. واستخدمت أساليب التحليل الإحصائي الوصفي، وتحليل الانحدار الخطي البسيط، وتحليل التباين الأحادي، واختبار ت لعينتين مستقلتين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن 86% من الموظفين ذكوراً، كانت أعمار 54% منهم بين 40 إلى 50 سنة، وبلغ المستوى التعليمي إلى 59% البكالوريوس. تركزت المسميات الوظيفية بنسبة 83% بين رؤساء أقسام وشعب، وبمتوسط عدد سنوات خبرة 16 سنة فأكثر عند 57% منهم.

تبين أن مستوى تصورات أفراد عينة الدراسة لمدى أهمية سياسة تطوير المسار الوظيفي، ومدى أهمية الرضا عن الوظيفة، ومدى أهمية تحسين الأداء الوظيفي بالمتوسط. بينما كان مستوى تصورات أفراد عينة الدراسة على مدى أهمية وتحسين المبادرة مرتفع نسبياً. وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن أكثر المتغيرات تأثيراً على مستوى المسار الوظيفي هي: متغير الرضا عن الوظيفة، حيث استطاع أن يفسر 53% من سبب التأثير في المسار الوظيفي، ثم جاء في المرتبة الثانية تحسين الأداء الوظيفي وبنسبة تفسير 29%، وأخيراً تحسين روح المبادرة في العمل، بمعدل تفسير 13%. ومنه تؤكد نتائج هذه الدراسة على أن إدارة الموارد البشرية بأنشطتها المختلفة كانت في مقدمة العوامل ذات الصلة بتطوير المسار الوظيفي. كما تبين أنه لا يوجد أثر معنوي مباشر بين تصورات أفراد عينة الدراسة عن تطوير المسار تعزى للمتغيرات الشخصية مثل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، والخبرة العملية.

الكلمات الدالة: الرضا، الأداء، المبادرة.

---

* **قسم الإدارة العامة، كلية إدارة الأعمال، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.**

تاريخ تقديم البحث: **2008/7/27.** تاريخ قبول البحث: **2008/12/14.**

Career development policy and its effect on satisfaction, performance and initiation: a field study on the Jordanian Phosphates Company

Husein Moh,d Azab

Abstract

This study aimed to ascertain the nature of job career and its impact on job performance and initiation. It also aims to investigate the impact of personal variables on improving job performance and job initiation. The study made use of a questionnaire that was administered to all employees (n=204) in Jordanian Phosphates Company. Both descriptive and inferential statistical procedures were used to analyze data.

Results highlighted participants' favorable perceptions of the importance of job career development as well as the importance of improving job performance. In addition, participants valued relatively high the importance of enhancing initiation. Findings also indicated that job satisfaction was the most influential factor in job career (65%). The second most influential factor was the improvement of job performance (53%). The last was the enhancement of initiation in job (13%). The findings emphasize that human resource management with all its activities was the first factor associated with the development of job career. Besides, personal variables, such as gender, age, qualification, job position or experience, had no spiritual impact on participants' perceptions of job career. The findings of the study carry implications and pose recommendations related to the variables addressed.

Keywords: Satisfaction, Performance, Initiation.

مقدمة

إن إدارة المسار الوظيفي من الموضوعات المهمة للعاملين القدامى والجدد ولمن يفكر في الدخول في سلك الوظيفة. إذ يُعدً تطوير المسار إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية.

أن كل موظف يفترض أن يكون مهتماً بتخطيط وتطوير مساره الوظيفي. فأغلب الموظفين يتجاهلون هذه المسؤولية ويفضلون تركها للمنظمة. يتبنى مثل هذا الموقف السلبي فان الموظفين يتخلون عن مسارهم ويقللون من فرص تحقيق أهداف مسارهم. على الرغم من أن بعض المنظمات تزود تخطيطاً وتطوير المسار الداخلي (داخل المنظمة)، فأن هذا يتكيف بحيث يتلاءم مع حاجات التنظيم وليس مع حاجات الموظف الفرد.

يُعدّ المسار الوظيفي (Career Path) من المواضيع الإدارية الحديثة التي طرقها الباحثون، وتشير أدبيات الإدارة إلى أن الدراسات في هذا الموضوع نادرة، فلم يحظ بالاهتمام الكافي إلا مؤخراً، مقارنة مع باقي المواضيع الســـلوكية التي أصبحت متخصصة وذات فروع أيضاً، وذلك على الرغم من وجود المسارات الوظيفية في الواقع العملي منذ أن عرف الإنســـان الأعمال في مختلف المجالات. وفي وقت قريب بدأ الباحثون يهتمون بهذا الموضوع وقدروه حق قدرة، نظراً للاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية في المنظمات.(Ivancevich, 1983)

تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بتطوير المسار (Career Development)، فهو يحقق فوائد تعود بالنفع على الفرد والمؤسسة معاً، مثال ذلك الكفاءة الاقتصادية في مجال تخصص واستخدام الموارد البشرية، والعدالة الاجتماعية في تقديم فرص تعليمية ومهنية، وقد أصبحت المنظمات في موقع يمكنها من تشخيص الطاقات والمهارات والقدرات لدى أفرادها وبين عامليها، مما يساعد على تخطيط أفضل مستقبل وظيفي لكل منهم، فهي تتولى عمليات التوجيه والإعداد والتدريب والتنمية الهادفة إلى تشكيل اتجاهات الفرد وأفكاره وسلوكه، بما يخدم أهدافها، وحيث يسعى الفرد إلى تحقيق أهدافه من خلال مساره الوظيفي.

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة هذه الدراسة في محاولة الكشف عن سياسة تطوير المسار الوظيفي في شركة مناجم الفوسفات الأردنية وأثرها على الرضا والأداء والمبادرة. إن مشكلة الدراسة الحالية لم تحظ بوافر من الأبحاث الميدانية في العالم العربي بشكل عام و في الأردن بشكل خاص، مما يجعل موضوع الدراسة

الحالية مهما لمعالجة مفهوم سياسة تطوير المسار الوظيفي على مستوى إدارة الموارد البشرية وتطبيقاتها في الشركات الإنتاجية.

أهمية الدراسة

يمكن القول بصفة عامة أن موضوع المسار الوظيفي لم يحظ باهتمام كاف من الدراسات وخاصة في مجتمعات دول العالم الثالث. ومازال يحيط بهذا المفهوم قدر من الغموض لدى الدارسين والممارسين على حد سواء، رغم ارتباطه بكافه قرارات التوظيف أو تشغيل العمالة واستثمار الموارد البشرية.

تأتي أهمية الدراسة من مصادر عديدة أبرزها طبيعة موضوعها وأهميته، أما من حيث طبيعة هذه الدراسة فإنها تعالج موضوعا حيوياً وبالغ الأثر في حياة الأفراد العاملين والمنظمات والمجتمعات. فالمسار الوظيفي يمثل نهج الحياة العملية بما فيها من عطاء وإنتاجية أو هدر وإسراف. وبالتالي يصبح التعرف على سياسة تطوير المسار الوظيفي أمراً حيوياً ومؤثراً على كافة المستويات وفي مختلف المجالات.

أما من حيث قلة الدراسات في إطار المسار الوظيفي فإن عرض الباحث للأدبيات والدراسات السابقة في هذا الخصوص قد كشف عن قلة واضحة لمثل هذه الدراسات في بيئة الدول النامية ومنها البلدان العربية. ومما يعطي هذه الدراسة أهمية أكبر هو أنها الأولى من نوعها (في مجال الشركات الإنتاجية الأردنية) وفي حدود علم الباحث وبناء على مسح للمصادر المكتبية المتاحة. وتكمن أهمية هذه الدراسة أيضا في الإضافات العملية لمنهجية البحث الإداري، باعتبار أنها تمثل دراسة تطبيقية متخصصة.

ولعل هذه الدراسة تسهم في توجيه أنظار الدارسين والباحثين نحو المزيد من الدراسات التطبيقية الميدانية في هذا المجال، لما للدراسات التطبيقية من أهمية بالغة وتأثير حيوي في تشخيص كثير من العلل التنظيمية المرتبطة بسياسة تطوير المسار الوظيفي.

كما يتوقع الباحث أن تؤدي نتائج الدراسة إلى تزويد متخذي القرار بمعلومات عن واقع سياسة تطوير المسار الوظيفي، مما يسهم مساهمة فاعلة في رفد المكتبة الأردنية بشكل خاص والعربية بشكل عام.

أهداف الدراسة

1. التعرف إلى طبيعة أهمية تأثير المسار الوظيفي على الأداء الوظيفي والمبادرة في العمل.
2. التعرف إلى أثر تطوير المسار الوظيفي (في السياسة المتبعة في تخطيط وإدارة المسار الوظيفي) على المبادرة في العمل والأداء الوظيفي والرضا عن العمل.
3. دراسة أثر المتغيرات الشخصية في تحسين الأداء الوظيفي وتحسين روح المبادرة في العمل.

أسئلة الدراسة

1. ما هو مستوى تصورات أفراد عينة الدراسة على مدى أهمية سياسة تطوير المسار الوظيفي.
2. ما هو مستوى تصورات أفراد عينة الدراسة على مدى أهمية الرضا عن الوظيفة.
3. ما هو مستوى تصورات أفراد عينة الدراسة على مدى أهمية تحسين الأداء الوظيفي.
4. ما هو مستوى تصورات أفراد عينة الدراسة على مدى أهمية وتحسين المبادرة.

فرضيات الدراسة

1. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطوير المسار الوظيفي على تحسين الرضا عن الوظيفة.
2. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطوير المسار الوظيفي على تحسين الأداء الوظيفي.
3. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطوير المسار الوظيفي على تحسين روح المبادرة في العمل.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة عن تطوير المسار تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية).

متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: تطوير المسار الوظيفي (تخطيط المسار وإدارة المسار).

المتغير التابع: الأداء الوظيفي، والمبادرة، الرضا عن الوظيفة.

التعريفات الإجرائية لمصطلحات البحث العلمي

المسار الوظيفي: هو المراكز الوظيفية المتنوعة والمتتالية التي يتقلب عليها الفرد أفقيا ورأسياً على حياته العملية وحتى تقاعده، سواء كان عاملاً أو مهندساً أو اختصاصا في الموارد البشرية أو التسويق أو مديرا (مصطفى ، 2004).

تطوير المسار الوظيفي: العملية التي يتم بموجبها المواءمة بين اهتمامات ورغبات الأفراد في التقدم الوظيفي، وبين الاحتياجات المستقبلية للمنظمة وفرصها في النمو (صالح والسالم، 2006). وهي النتائج التي تنبثق عن العملية التفاعلية بين مستويين، على مستوى الفرد وهو تخطيط المسار وعلى مستوى المنظمة وهو إدارة المسار.

تخطيط المسار الوظيفي: هو عملية تحديد الفرد لأهدافه واحتياجاته وقيمه ووظائفه المفضلة وقدراته الذاتية (Burack & Smith 1982) . وهو يتضمن الأنشطة المتعلقة بتحديد أهداف الفرد وأسلوب تحقيق هذه الأهداف (سهيلة وعلي، 1999).

إدارة المسار الوظيفي: يمثل المستوى الثاني (على مستوى المنظمة)، ويتعلق بكل ما تلجأ إلية المنظمة من أنشطة تدخل ضمن وظائف الموارد البشرية، حيث يحقق المزايا العديدة لكل من المنظمة والعاملين فيها. إذ عن طريقه تستطـيع المنظمة تحسـين استخدام العاملين وزيادة رضاهم وجعلهم أكثر مسـاهمة في إنتاجية المنظمة، إلى جانب قدرتها على إشـباع حاجاتهم الشخصية (صالـح والسـالم، 2006).

الأداء الوظيفي: ويشير إلى مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعملة، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص.

المبادرة (المبادأة) والإبداع: وتعني قدرة الموظف على اكتشاف الطرق والأساليب الجديدة لتأدية أعماله بشكل أفضل، أو التصرف مع الأمور الجديدة التي لم يسبق له التصرف فيها.

منهجية الدراسة

منهج البحث العلمي المستخدم في الدراسة: تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي الذي يتضمن استخدام الأسلوب الميداني في جمع البيانات بوساطة الاستبانة وتحليلها إحصائياً لاختبار صحة فرضيات الدراسة، إضافة إلى المسح المكتبي وذلك للاستفادة من الكتب والدوريات العلمية لبناء الإطار النظري والبحث الببليوغرافي بوساطة الحاسب عن الدراسات السابقة.

1- مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية. وقد شملت الدراسة كافة المسميات الوظيفية المتمثلة في من يشغل مسمى وظيفي يتمثل في مدير، نائب مدير، مساعد مدير، ورئيس قسم. والبالغ عددهم في الشركة (204) وفق سجلات إدارة شؤون العاملين في شهر حزيران لعام 2006. وتم توزيع الاستبانات على جميع أفراد مجتمع الدراسة كافة.

2- وسيلة جمع البيانات

بعد الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة والنتائج التي توصلت إليها والمقاييس التي استخدمتها فقد قام الباحث بتطوير فقرات استبانة اعتماداً على دراسة قام بها (الهيتي، 2004) ودراسات أخرى (Alutto,1986)• (الحوامده، 2004) و (الكفاوين، 1992) وذلك لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، والمثبتة في الملحق رقم (1).

وفيما يأتي توضيح لأجزاء أداة الدراسة

الجزء الأول: يشتمل على معلومات ديمغرافية عن العاملين، بالجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، والخبرة العملية.

• ترجمت هذه الدراسة واستخدمت من قبل دراسات عربية، منها الحوامدة، والبشابشة.

الجزء الثاني: فقد اشتمل على فقرات الاستبانة المكونة من (40) سؤالاً توزعت كما في الجدول الآتي:

جدول (1) يوضح توزيع فقرات الاستبانة

المتغيرات		الفقرات
المتغيرات الأساسية	الأبعاد	
المتغير المستقل	1. تخطيط المسار:	(1-19)
تطوير المسار الوظيفي	وضوح المسار	1-3
	محتوى المسار	4-7
	المبادأة لتطوير المسار	8-11
	2. إدارة المسار:	
	دعم الإدارة العليا	12-14
	دور إدارة الموارد البشرية	15-19
<u>المتغير التابع</u>	1. الرضا عن الوظيفة:	20-28
1. الرضا عن الوظيفة	المسؤولية عن المسار	(20، 22،21)
2. الأداء الوظيفي	الاتصالات والتغذية الراجعة	(23، 24، 25)
3. المبادرة	محتوى الوظيفة	(26، 27، 28)
	2. الأداء الوظيفي:	(29 ،30، 31،32 33، 34)
	3. المبادرة:	(35، 36، 37، 38، 39، 40)

وقد تم تحديد أوزان فقرات الاستبانة في الجزء الثاني طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي وعلى النحو الآتي:

إعطاء خمس نقاط للإجابة (تنطبق دائماً) وإعطاء الإجابة (تنطبق غالباً) أربع نقاط والإجابة (تنطبق أحياناً) ثلاث نقاط، والإجابة (تنطبق نادراً) نقطتين، والإجابة (لا تنطبق أبداً) نقطة واحدة.

صدق أداة الدراسة وثباتها

للتأكد من مدى قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات فقد تم عرضها على (7) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة (5) من قسم الإدارة العامة، و(2) من قسم إدارة الأعمال، وذلك للتحقق من مدى صدق محتوى الاستبانة وأجريت بعض التعديلات في صياغة بعض الفقرات على ضوء ملاحظات المحكمين، كما قام الباحث بإجراء دراسة اختباريه لعينة مكونة من (30) عاملاً من أفراد

مجتمع الدراسة للتأكد من درجة وضوحها لتكون صياغتها أدق وأكثر وضوحاً وفهما لبقية أفراد المجتمعَ.

كما تم ومن خلال الرزمة الإحصائية SPSS-Version-10 استخراج معاملs (Cronbach' Alpha) للاتساق الداخلي لجميع أسئلة أبعاد الدراسة مجتمعة، وقد بلغ (=0.94) وهي نسبة ثبات عالية.

أساليب التحليل الإحصائي

للإجابة على أسئلة الدراسة وللتحقق من فرضياتها تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures)

وذلك لوصف خصائص مجتمع الدراسة اعتماداً على النسب المئوية والتكرارات والإجابة عن بعض أسئلة الدراسة ولترتيب متغيرات الدراسة حسب أهميتها النسبية بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.

2- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)

لاختبار أثر كل متغير مستقل بمفرده على كل من المتغيرات التابعة.

3- تحليل التباين الأحادي ANOVA.

لاختبار أثر بعض المتغيرات الشخصية (ديمغرافية ووظيفية) على المتغيرات المستقلة والتابعة.

4- اختبار T-test للفروق بين المتوسطات الحسابية وفقا لمتغير الجنس.

الإطار النظري والدراسات السابقة

1- الإطار النظري للدراسة

مفهوم المسار:

يعرف Templer المسار الوظيفي بأنه تتابع من النشاطات والخبرات المتعلقة بالعمل الموجهة نحو الأهداف الشخصية والتنظيمية التي يمر بها الشخص طوال حياته العملية (Templer, وآخرون 1999). أو هو سلسلة متعاقبة للوظائف التي شغلها الفرد طوال حياته. أو هو

مجموعة متوالية من الترقيات والتنقلات الأفقية والرأسية والتي تحدد مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي (أبو بكر، 2004).

وهذا المفهوم الحديث للسيرة الوظيفية يقوم على عدد من الافتراضات منها أنه لم يعد المسار الوظيفي أو المهني يقتصر على التقدم الوظيفي والنجاح الذي يحرزه الفرد في مهنته أو عمله، لم يعد المسار الوظيفي يشير إلى التغيرات الوظيفية التي تتم رأسياً، لم تصبح السيرة الوظيفية مرادفه للعمل في مهنة واحدة أو منظمة واحدة، إن تقييم الفرد لمساره الوظيفي يعتمد على إدراكه الذاتي للنجاح أو الفشل المرتبط بخبرات عمله، إن حياة الفرد خارج العمل تؤثر في مساره الوظيفي ولم تعد المنظمة تنفرد بالسيطرة على المسار الوظيفي للفرد (عسكر، 1990).

ووفقاً لبيكهارد Beckhard هناك أربعة أوجه مميزة لمفهوم المسار الوظيفي:-

1- منظور طويل المدى يمتد إلى ما وراء أداء ورضا العاملين الحالي.

2- التركيز على كلا الجانبين الموضوعي (objective) أو جوانب المسار الخارجي (النشاطات) والتركيز على الجانب الذاتي (subjective) جوانب المسار الداخلية (الخبرات).

3- رؤية فاعلية المسار من وجهات نظر متنوعة، فلم تعد إحراز درجات أو وظائف مقره ومقبولة اجتماعياً، بل أيضاً تحقيق أهداف مهمة شخصياً.

4- الأفراد أو التسليم بأن نتائج المسار الوظيفي هي نتيجة مشتركة للجهود الفردية والقوى الخارجية (Christopher, 1994).

تطوير المسار الوظيفي: Career Development

تنطوي عملية تطوير المسار الوظيفي على بعدين أساسيين هما: تخطيط المسار الوظيفي وادارة المسار الوظيفي (Dessler, 2000) .

يمكن النظر إلى التطوير المهني على أنه الجهود النظامية المتواصلة للربط بين الحاجات التنظيمية والمهارات المطلوبة من جهة، وحاجات الأفراد للتطوير في وظائفهم من جهة أخرى. وهذه الموازنة بين حاجات الأفراد للتطور والحاجات التنظيمية تتحقق من خلال برنامج يتضمن المكونات التالية:

التطبيع الاجتماعي للأفراد العاملين الجدد والمسارات المهنية المزدوجة ومعالجة الانكماش المهني والتقادم في المهارات إضافة إلى الموازنة بين حياة العمل والمنظمات العائلية وتجنب كل من مشاكل التقاعد وفقدان الوظيفة (عباس، 2003).

1- تخطيط المسار الوظيفي: Career Planning

عبارة عن العملية الشخصية لتخطيط حياة العمل الخاصة بالفرد، وتتضمن العديد من الأنشطة مثل: تقييم قدرات واهتمامات الفرد، والبحث عن فرص التوظيف، ووضع الأهداف الوظيفية، ووضع الخطط المختلفة وتنفيذها، وعلى الرغم من أن تخطيط المسار الوظيفي هو عملية متعلقة بالفرد إلى حد كبير إلا أن المنظمات يمكنها تقديم المساعدة من خلال تقديم النصح والمشورة للأفراد فيما يتعلق بالوظائف الملائمة للفرد، وكذا خطط المسار الوظيفي وغيرها (المسلم، 2005).

إن التخطيط المهني هو العملية التي يتم من خلالها زيادة وعي وإدراك الأفراد بميولهم المهنية وقيمهم ونقاط قوتهم وضعفهم من خلال ما توفره المنظمة من معلومات حول الفرص الوظيفية (عباس، 2003).

وتمر عملية تخطيط المسار الوظيفي بعدة خطوات (المرسي، 2003):

1. تقييم الذات Self-Assessment : ويقصد بها تشخيص ومعرفة الميول والاتجاهات المهنية والسلوكية وكذلك تحديد القيم والقدرات الذاتية.

2. فحص ودراسة الواقع: وتتضمن توفير معلومات للعاملين حول مستوى معرفتهم ومهاراتهم ودرجة تطابق هذه المعرفة والمهارة مع خطط المنظمة.

3. تحديد الأهداف: حيث يحدد العاملــون أهدافهم المهنية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل ولا بد أن ترتبط بالمواقع الوظيفية المرغوبة من قبل الأفراد، المهارات الممتلــكة والمستخدمة واكتساب المهارات (Noe, & Others, 1994).

4. تنفيذ الخطة: حيث يحدد العاملون كيفية إنجاز أهدافهم المهنية وتتطلب هذه الخطوة انتظام الأفراد في برنامج تدريبي وحلقات دراسـية، إضافة إلى ممارســة وظائف ومســؤوليات ومهام متنوعة (Harold, 1991).

ويتصف تخطيط المســار الوظيفي بأنه عملية استكشاف مستمرة، ينمي الفرد خلالهــا مفهومه الذاتي لهويته المهنية التي تحدد بصورة واضحة ماهية مواهبه وقدراته ودوافعه وحاجاته واتجاهاته وقيمه، وكلما تقدم الفرد في مساره ترسخت له بعض الثوابت المرتبطة بهويته الوظيفية وهي محاور يدور حولها مســار الفرد الوظيفي ولا يمكن التخلــي عنها، وقد حدد أيجــر شــاين Edgar Schein

بعض أنواع الثوابت الوظيفية المتمثلة بمجال الوظائف الإدارية، مجال الوظائف الفنية، الحرية والاستقلال، والحاجة إلى الأمن والاستقرار (Dessler, 2000).

إن مشاركة الأفراد في عملية تخطيط المسار الوظيفي على المستوى الشخصي والمستوى التنظيمي هي مسألة في غاية الأهمية نظراً لأن مثل هذه العملية موجهة بالدرجة الأولى نحو الأفراد كما أنها تتم بجهود إنسانية فردية وجماعية. كما يجب أن ترتبط عملية التخطيط للمسار الوظيفي بنظم الحوافز والتقييم والتطوير والأداء والتقدم الوظيفي (العواملة، 1995).

2- إدارة المسار الوظيفي: Career Management

فهي تتعلق بالخطط والأنشطة التي تضعها المنظمة للتوفيق بين الخطط الشخصية للفرد فيما يتعلق بمساره الوظيفي، وحاجات المنظمة، وتنفيذ البرامج التي تعمل على تكامل الأهداف المشتركة للفرد والتنظيم (المسلم، 2005).

أما عن أهم الخطوات التي يجب اتباعها لإدارة المسار الوظيفي ما يلي:

- التكامل مع خطط الموارد البشرية وتصميم المسارات الوظيفية ونشر معلومات عن المسار الوظيفي ونشر المعلومات عن الوظائف الشاغرة وتقييم أداء العاملين ، تقديم المشورة في مجالات تطوير المسار الوظيفي ودور الخبرة في التطوير ودور المدير في تطوير المسارات الوظيفية (المسلم، 2005).

ويمكن النظر إلى التطوير المهني على أنه الجهود النظامية المتواصلة للربط بين الحاجات التنظيمية والمهارات المطلوبة من جهة، وحاجات الأفراد للتطوير في وظائفهم من جهة أخرى (عباس، 2003).

ويمكن أن نعرف التطوير الوظيفي في هذا المستوى بأنه: العملية التي يتم بموجبها المواءمة بين اهتمامات ورغبات الأفراد في التقدم الوظيفي وبين الاحتياجات المستقبلية للمنظمة وفرصها في النمو (السالم وصالح، 2006).

تطوير المسار الوظيفي وإدارة الموارد البشرية:

يُعدّ تطوير المسار الوظيفي إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية. وبناء على المستويين الشخصي والتنظيمي في عملية التطوير للمسار الوظيفي، فانه في عملية المواءمة بين المستويين تلعب إدارة

الموارد البشرية بوظائفها المختلفة دوراً مهماً في أنشطة منها التوظيف والتدريب وتقييم الأداء والتعويض والاستقطاب والاختيار والتعيين (Belcourt & Others, 2002) .

يُعدّ التوظيف من وظائف إدارة الموارد البشرية مكونة من ثلاثة أركان هي الاستقطاب Recruitment والاختيار Selection والتعيين Appointment، فتأتي أهمية الاستقطاب بالنسبة لعملية المسار الوظيفي من خلال المصادر الداخلية للاستقطاب والذي يأتي من اعتماد المنظمة على سوق العمل الداخلي. وتُعد الترقية Promotion من أهم المصادر الداخلية حيث تتم من الداخل لمواقع وظيفة أعلى أو موازية بمسؤوليات ومهام أكثر (الهيتي، 2005).

ويُعد الاختيار Selection الركن الثاني من أركان وظيفة التوظيف إذ يشكل مع التعيين الجسر الموصل بين الفرد في البيئة خارج المنظمة وبيئة المنظمة، أي أنه الوسيلة التي بوساطتها يحدد الفرد المنظمة التي سينتمي إليها ويحقق مساره الوظيفي فيها، كما أنها الوسيلة التي تحدد من خلالها المنظمة مدى صلاحية الفرد لشغل الوظائف الشاغرة فيها (الهيتي، 2005).

ويعد التدريب والتطوير Training and Development الذي يعتبر وظيفة من الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، سواء بالتركيز على توسيع مؤهلات الأفراد ليشغلوا وظائف في المستقبل، أو التركيز على تزويدهم بالمعارف والمهارات لأداء وظائفهم الحالية، حيث يلازم التدريب الفرد العامل في حركته الرأسية (الترقية) وحركته الأفقية (النقل) منذ التحاقه بالعمل وحتى إحالته على التقاعد (الهيتي، 2005).

يهتم قياس وتقييم الأداء Performance Appraisal بقياس كفاءة أداء العاملين طبقاً لمعايير معدة مسبقاً ويبين مدى التوافق بين الفرد ووظيفته ويكشف عن قدراته واستعداده للإنجاز والتقدم والتطوير والابتكار ومدى تحمله للمسؤولية ، وبتحليل تقرير الأداء وما يظهره من نقاط قوة أو ضعف ومؤشرات يمكن للأداء أن تسترشد بها في عملية تطوير المسار الوظيفي للعاملين.

يدرك مديرو الموارد البشرية أهمية تخطيط وتطوير المسار الوظيفي بإشباع حاجات الأفراد والحاجات التنظيمية. إذا كانت إدارة الموارد البشرية مدركة لحاجات الموارد البشرية المستقبلية للمنظمة ، وفرص المسار وفرص التدريب والتطوير. سوف تكون في وضع حسنَ لتعزيز وتشجيع تخطيط المسار بين العاملين. لعمل هذا تقوم إدارة الموارد البشرية بتزويد معلومات تعليم المسار، إرشاد مهني، معلومات استشارة المسار بوساطة الإعلان عن برامج التدريب والتطوير. وبدعم تخطيط وتطوير المسار فان مدير إدارة الموارد البشرية باستطاعته تحقيق عدد من الفوائد للمنظمة،

منها – تخفيض معدل دوران العمل ---- الوعي أو الإدراك للمؤهلات العلمية للعاملين ------ إشباع حاجات العاملين. (Stone, 1991)

2- الدراسات السابقة

أولا: الدراسات العربية

دراسة قام بها (الهيتي، 2004) بعنوان: "أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين: دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية". هدفت الدراسة إلى تحديد أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين في عدد من الجامعات الأردنية (الرسمية). وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود علاقات ارتباط ومتوسطة بين أبعاد المتغير المستقل (تخطيط المسار وإدارة المسار) وبين أبعاد المتغير التابع (الرضا عن الوظيفة والرضا عن المنظمة)، كما أن هناك علاقات تأثير متباينة القوة بين أبعاد الدراسة تشير إلى ضعف اهتمام المؤسسات المبحوثة بتطوير مسار العاملين فيها، وإلى ضعف درجة رضا العاملين أنفسهم عن عملية تطوير المسار الوظيفي، وأن إدارة الموارد البشرية كانت ذات صلة واضحة بتطوير المسار الوظيفي، ولكن هنالك ضعفاً في دعم الإدارة العليا لهذا الاتجاه. أما أهم التوصيات فكانت تبني سياسات تطوير مسار جديد، ونشر الوعي بين العاملين بأهمية عملية تطوير مسارهم وتعزيز دور مديري شؤون العاملين في العملية التطويرية، وضرورة دعم استخدام نظم معلومات الموارد البشرية.

دراسة قام بها (أبو تايه، 2001) بعنوان "العوامل المؤثرة في التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات الأردنية". وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العوامل الهيكلية أخرى سلوكية، ويتكون كلا النوعين من الأبعاد التالية: مستوى الرضا عن العمل، الدافعية نحو العمل، نوعية القيادة والإشراف، الحوافز المرتبط الإنجاز، نوعية العلاقة بالمنشأة، درجة وضوح المهام، مقدار السلطة والنفوذ، ومقدار التحدي الوظيفي، وتأثيرها في التكيف مع التغيير في المسـار الوظيفي. تضمن مجتمع الدراسـة 424 موظفاً وموظفة في أربعة أقاليم بالمملكة بالإضافة للمركز الرئيسي للشركة، وكان هؤلاء هم عينة الدراسة. وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة مهمة وذات دلالة إحصائية بين العوامل الهيكلية والعوامل السلوكية وبين التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي، بحيث فسرت هذه العوامل مجتمعة ما نسبته 1.7% من التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي. وقد توصلت أيضا إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامـل الديمغرافية والتكيف مع التغيير في المسـار الوظيفي حتى على مسـتوى معنوية أقل من (0.10). أما أهم التوصيات فكانت إجراء مزيد من الدراسات في مجال التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي

والاهتمام بالمراكز الوظيفية التي يشغلها الموظفون. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالحوافز داخل الشركة لزيادة الدافعية نحو العمل وزيادة تكيف الأفراد مع مراكزهم الوظيفية، والاهتمام الدائم من قبل القيادات الإدارية بمستوى الرضا الوظيفي لدى الأفراد.

دراسة قامت بها (شديفات، 1999) بعنوان: "أثر برنامج التدريب في معهد الإدارة العامة الأردني على التدرج الوظيفي وأداء الموظف الحكومي في محافظة إربد"، هدفت الدراسة إلى تقييم أثر برنامج الإدارة الأساسية كأحد برامج خطة تطوير المسار التدريبي في الجهاز الأردني على التدرج الوظيفي وأداء الموظف الحكومي في محافظة اربد، قامت الباحثة بتصميم استبانتين وزعتا على عينتين من رؤساء الموظفين غير المتدربين لعام 1997-1998.

وقد بينت نتائج الدراسة أن برنامج الإدارة الأساسية قد أثر على أداء الموظف الحكومي في محافظة اربد بشكل واضح. كما أن أثر هذا البرنامج كان كبيراً وواضحاً على تدرج الموظف الحكومي أيضا. وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تنفيذ خطة المسار التدريبي لأنها تقدم برامج متكاملة، تشمل جميع موظفي الجهاز الحكومي الأردني. وطالبت الدراسة بتظافر جهود المنظمات محليا وعربياً لتوضيح مفهوم التدرج الوظيفي، وأهميته وتأثيره على المنظمات والأفراد محلياً وعربياً.

دراسة قام بها (العواملة، 1995) بعنوان: "تخطيط المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن: دراسة ميدانية". وقد هدفت الدراسة إلى تحليل المسار الوظيفي نظرياً وبيان جوانبه التطبيقية في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن من خلال دراسة ميدانية لعينة شملت أربعمائة مدير من مختلف المستويات التنظيمية العليا والوسطى والدنيا. وقد توصلت الدراسة إلى تدني مستوى الوضوح والحرية في اختيار المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات والدوائر المبحوثة، ضعف فرص التقدم الوظيفي للمدرين في الوزارات والدوائر المبحوثة، وتشكل الحوافز المادية أهم دوافع المديرين لتغيير وظائفهم الحالية. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام الأجهزة الحكومية (والخاصة) بموضوع المسار الوظيفي للعاملين من خلال التوعية بهذا المفهوم وتخطيطه وتطويره وتعزيز فرص التقدم الوظيفي على أسس الجدارة والتنافس الموضوعي وأيضا عقد دورات تدريبية وندوات علمية في هذا المجال. وأوصت أيضاً بضرورة ربط المسار الوظيفي بما فيه من فرص ونشاطات تطويره بنظم الحوافز والأداء والرقابة العامة بحيث يساعد ذلك في تحسين الأداء الفردي وزيادة الإنتاجية.

دراسة قام بها (عسكر، 1990) بعنوان: "المسار الوظيفي والتطويع الاجتماعي في المنظمات الحديثة: دراسة تحليلية لجوانب التوافق والتعارض". وقد هدفت الدراسة إلى توضيح طبيعة العلاقة بين تطوير المسارات الوظيفية للأفراد – باعتبارها تمثل مصالح الفرد – وبين التطويع الاجتماعي في المنظمات العربية باعتباره يمثل مصالح المنظمة. وقد تم توضيح مراحل تطور المسار الوظيفي. وقد توصلت الدراسة إلى أن التوافق والتكامل بين أنشطة التطويع الاجتماعي، وتطوير المسار الوظيفي للفرد يحقق أهداف الفرد والمنظمة وهذا يحقق فعالية أكثر للمنظمة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

]دراسة قام بها (Bauer and Waddell, 2005) بعنوان: "تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للطلبة: بناء مسار وظيفي في حقل الممارسة المهنية"، هدفت الدراسة لإقناع الأعضاء الأكاديميين بالمشاركة في تخطيط المسار الوظيفي الرسمي والنشاطات التطويرية مع طلبتهم، وتقديم تقريرً حول تركيز الطالب في تخطيط المسار الوظيفي والبرنامج (التدخلي) التطويري لطلبة التمريض. تم استخدم تصميم الدراسة الضابطة العشوائية بالتركيز على عنصر المجموعة لفحص الاختلافات الكمية والنوعية بين المجموعات الضابطة control والمجموعة الدخيلة intervention في فعالية اتخاذ القرارات للمسار الوظيفي ونشاطات تخطيط المسار الوظيفي. استخدم برنامج التحليل الإحصائي SPSS، واستعمل اختبار T-test لتحديد الاختلافات بين وداخل المجموعة، وبين المجموعة الضابطة والمجموعة الدخيلة.

النتائج Results

الاختلافات بين المجموعات Between Group differences

أشارت النتائج بأنه ليس هناك اختلافات هامة في نشاطات تخطيط المسار الوظيفي وصنع القرار للمسار بين المجموعة الضابطة والدخيلة قبل تقديم برنامج التطوير وتخطيط المسار. علما بأن المجموعة الدخيلة مقارنة بالمجموعة الضابطة حصلت على معدلات ذات أهمية أعلى في كل من نشاطات تخطيط المسار وفعالية الذات وصنع القرار للمسار الوظيفي. أما الجانب الوحيد الذي لم يكن له أهمية فهو مقياس التقييم الذاتي لمقياس نشاطات تخطيط المسار الوظيفي. بالمقارنة، الجانب الوحيد ذو الأهمية بين اختلاف المجموعات نشأ بعد التدخل وجد في استراتيجية مقياس تخطيط المسار الوظيفي لمقياس نشاطات المسار الوظيفي.

الاختلافات داخل المجموعة Within Group Differences

كما أشارت النتائج أن المجموعة الدخيلة كانت على درجة من الأهمية تزداد مع نشاط تخطيط المسار الوظيفي ومستوى فعالية الذات وصنع القرار للمسار الوظيفي قبل وبعد الاختبار في كل مظاهر أو جوانب الدراسة. بالمقارنة، علاقات المجموعة الضابطة في نشاط تخطيط المسار الوظيفي لم تتغير من حيث الأهمية قبل وبعد الاستبيان. وعلى كل حال، علاقاتهم زادت في مجال فعالية الذات بعد الاختبار في الجانب الأول للدراسة. أما في الجانب الثاني للدراسة لم يكن هناك أية تغيرات ذات معنى بين المجموعة الضابطة في علاقات الاختبار قبل وبعد في كل من نشاطات تخطيط المسار الوظيفي وفعالية الذات وصنع القرار للمسار الوظيفي.

دراسة قام بها (James, 2000) بعنوان: "دعم المشرفين وتأثير توجيه المسار على رضا المسار للمهنيين في أنظمة المعلومات"، وقد تناولت شأن المحافظة على رضا المهنيين في أنظمة المعلومات عند مستوى الدخول في مسارهم أصبح مهمة صعبة للمديرين أنظمة المعلومات. وأن الحوافز المالية تزيد من حدة التكاليف دون أن تمتد إلى تحسين الحالة (الوضع). للتحويل للمكافآت غير المالية، على المنظمات إدراك العلاقة بين الرغبات الداخلية للعاملين وبيئة المنظمة ورضا المسار. استخدمت الدراسة الرزمة الإحصائية (SPSS) حيث استخدمت في التحليل أساليب مثل (t-test, ANOVA and Factor Analysis). اشتملت عينة الدراسة على (101) من المهنيين في مستوى الدخول لأنظمة المعلومات. تحليل البيانات أشار إلى أن المهنيين في أنظمة المعلومات كانوا أكثر رضا مع مسارهم عندما يكون دعم المشرف بارزاً وواضحاً.

وثمة دراسة قام بها (Louise, 1999) بعنوان: " إدارة مستوى المسار الوظيفي في القطاع العام لمقاطعة Quebec الكندية". تشير الدراسة إلى أن التطورات التي حصلت في العقود الأخيرة جعلت فرص الترقية نادرة مما غير توقعات المسار لإعداد كبيرة من الأفراد. الشعور بفشل المسار له نتائج سلبية لكلا الأفراد والمنظمات. بناء على الدراسة الميدانية التي شملت (192) من المديرين والمهنيين في القطاع العام لمقاطعة Quebec الكندية. أشارت النتائج لفقدان وعدم ملائمة الممارسات المتعلقة بتخطيط المسار وتطويره ودعمه، إضافة إلى فقدان الفرص للعب أدوار جديدة والمشاركة في جماعات العمل يؤكد إدراك مستوى (مرحلة) المسار. لتكون ظروف العمل مساعدة على تطوير الفرد، فأن منظمات القطاع العام في مقاطعة (Quebec) تحتاج لتعديل الممارسات الإدارية المتعلقة بظاهرة مستوى المسار.

دراسة قام بها (Baruch, 1999) بعنوان: "أنظمة المسار الوظيفي الشاملة للألفية الثالثة"، وقد هدفت لتقديم منظور شمولي لممارسات إدارة الموارد البشرية والتي يمكن أن تدار من قبل المنظمات من أجل تخطيط و إدارة مسارات العاملين. وتقدم الدراسة عرض منظم وامتحان حرج، أساسها النظرية والتطبيق، لمجموعة من البرامج والنشاطات التقنية لإدارة المسار. وكل تطبيق مسار يعود وهو ذو صلة بالطريقة التي ربما تستخدم من قبل المنظمات في الألفية الثالثة وذلك كقاعدة لتطوير استراتيجية لتخطيط وإدارة تنظيمي ضمن أنظمة إدارة الموارد البشرية. وكانت أهم التوصيات توحيد أو دمج هذه التطبيقات كإطار نظري تنظيمي شامل. وهذه الدراسة تستخدم كأساس لتطوير استراتيجية لنظام إدارة المسار التنظيمي ضمن إدارة الموارد البشرية.

دراسة قام بها (Ellen Ernst, وآخرون 1998) بعنوان: "الإدارة الذاتية للمسار: التقييم التجريبي الظاهري لتأثيرات التدريب"، وحيث هدفت الدراسة وبناء على الإطار النظري لنظرية التوقع إلى تقييم التأثيرات العامة لتدريب الإدارة الذاتية باستخدام التصميم التجريبي الظاهري. الاتجاه المتزايد لتشجيع العامل أصبح فعالاً ومتضمناً إدارة مساراتهم. الإدارة الذاتية للمسار هي الدرجة التي يجمع فيها العامل المعلومات ويخطط لحل المشاكل واتخاذ القرارات للمسار ويشمل سلوكيين رئيسيين هما السعي للتغذية العكسية التطويرية وقابلية الانتقال أو التحرك من الوظيفة. بالرغم من الإدارة الذاتية لمستخدم عادة من قبل تدخل صاحب العمل لإعادة تأهيل الفرد اجتماعياً لزيادة نشاط إدارة المسار. شملت عينة الدراسة (519) عاملاً من سبع مواقع تنظيمية أمريكية وكندية. وكان هناك مجموعة تدريبية ومجموعة ضابطة في كل موقع. استخدمت الأساليب الإحصائية (الانحدار والارتباط والانحراف المعياري....). أظهرت النتائج بان جهود التدريب الرسمي لم تنجح في إعادة تأهيل الأفراد اجتماعياً للمشاركة في نشاطات الإدارة الذاتية للمسار. وعندما تكون استراتيجية الموارد البشرية معزولة فأن احتمالية المتدربين للمشاركة تقل في سلوكيات الإدارة الذاتية للمسار. ولكن الاتجاه المعاكس للهدف من التدريب، إذا ينصرف الأفراد عن الانشغال في الإدارة الذاتية للمسار بعد مرور 6-8 أشهر من خضوعهم للتدريب، كما أظهرت الحاجة إلى البحث في تصميم وتنفيذ أدوات مساندة وأنظمة موارد بشرية جديدة لدعم الإدارة للمسار.

دراســة قام بها (Kerry and Kris, 1996) بعنوان: "وصف خدمات تطوير المسار في المنظمات الكندية". هدفت الدراســة إلى استكشاف محال وطبيعة خدمات تطوير المســار في 30 منظمة كبيرة في القطاع العام والخاص في مدينتي Galary, Alberta الكندية وحيث بلغ عدد المستخدمين في هذه المنظمات الاقتصادية 99.440 عاملاً. استخدمت الاستبانه واحتوت على

المتغيرات (تخطيط المسـار، تطوير المسـار وتخطيط الحياة) وأيضـا المقابلـة المغلـقة Structure Interview. أما الأساليب الإحصائية التي استخدمت فهي الإحصاء الوصفي (الانحراف المعياري، الوسط الحسابي، التكرارات والنسب) والارتباط. النتائج أشارت إلى أن المشاركين أوجزوا مفاهيم لتطوير المسار التنظيمي ووصف مخرجات المنظمات بأمل لإنجاز من خلال استخدام خدمات تطوير المسار. على الرغم من أن المواصفات والمخرجات المقصودة لخدمات تطوير المسار كانت متماسكة لكن بعض الخدمات لم تتطابق مع أهداف معينة. النتائج اقترحت أن تطوير المسار داخل المنظمات يبقى يمارس بطريقة غير منتظمة وغير رسمية.

دراسة قام بها (Christopher, 1994) بعنوان: "التأثيرات الفردية والتنظيمية لإدارة المسار على نجاح المسار الوظيفي"، حيث هدفت إلى أن المسؤولية لإدارة فاعلية المسار الوظيفي تقع على كل من الأفراد والمنظمة. وانسجاماً مع هذه الفكرة "المسؤولية المشتركة" "Joint Responsibility" وكلا الطرفين يفترض المشاركة في الالتزامات المتنوعة في إدارة المسار الوظيفي للعامل بدلاً من "المسؤولية المنفردة" "Responsibility Sole". تم وضع مقياس لإدارة مسار المنظمة وإدارة م

سـار الفرد (وضع مقياس تخطيط مسـار الفرد ومقياس لتكتيكات مسار الفرد). احتوت عينة الدراسـة على (129) عاملاً من القطاع العام والخاص وأكثرهم كان من المشرفين ومديري الإدارة الوسطى. لقد تم استخـدام SPSS لفحص الفرضيـات. وبينت نتائج الدراسـة أن التباين الكلي من الاستجابات العائدة للسياسـات 0.30 و 0.28 لتطوير مسار العاملين و 0.24 لمعلومات المسار. أما العلاقات الارتباطية فكانت إيجابية ومعنوية بين السياسات والتطوير (0.23) و (0.20) بين السياسات والمعلومات ، و 0.19 بين المعلومات وتطوير المسار. و من أهم المضامين للدراسة التأكيد على أهمية العلاقة بين المسار التنظيمي وإدارة المسار الفردي.

دراسة قام بها (Samuel,1993) بعنوان: البحث في "الجذب" كإستراتيجية لإدارة المسار: حالة من سنغافورة". هدفت الدراسة إلى التحقيق من الظروف التي عرفت بالمتغيرات الموقفية واهتمامات المسار والمتغيرات الشخصية تحت استخدام الجذب كإستراتيجية لإدارة المسار. على الرغم من الإقرار والتسليم بسياسات المسار واستخدام الجذب بطريقة واسعة لإدارة المسار. إلا أنه هناك ندرة بالدراسات الميدانية للجذب كإستراتيجية لإدارة المسار. جمعت البيانات من خلال استبانه مغلقة على عينة شملت (214) عاملاً من القطاعين العام والخاص في سنغافورة. وتم استخدام الأساليب الإحصائية مثل الوسط والانحراف المعياري والانحدار والارتباط و تحليل العامل factor analysis. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن الانحدار أوحى بأن المتغيرات الموقفية شرحت غالبية

الاختلاف في الجذب وتبعت باهتمامات المسار ومن ثم المتغيرات الشخصية. وأن العلاقة بين المتغيرات الشخصية، غموض المهمة، قوة المكافأة، المسؤولية الإدارية والحاجة للإنجاز كانت معنوية. وأن الاهتمام الداخلي للمسار لتطوير الاستقلالية لا يرتبط باستراتيجية المسار.

بحثت الدراسات السابقة في جوانب متعددة تناولت تخطيط المسار الوظيفي وإدارة المسار وأهمية العلاقة بين إدارة المسار التنظيمي وإدارة المسار الفردي، ودور الإدارة في دعم مسار العاملين، وعلاقة ذلك بحالة الولاء والرضا التنظيمي، كما تناول بعضها البعد الاستراتيجي لإدارة المسار، والمنظور الشمولي التكاملي لتطبيقات إدارة الموارد البشرية، وعلاقة تطوير المسار بالترقية، والتدريب، والولاء..الخ. كذلك تطرق بعضها إلى خدمات تطوير المسار في المنظمات وطبيعة هذه الخدمات، وطبيعة هذه الخدمات، والإدارة الذاتية للمسار وعلاقة إدارة المسار بالمتغيرات الديمغرافية، ومحددات المسار الوظيفي..

عرض وتحليل البيانات

خصائص عينة الدراسة:

يشير الجدول رقم (2) إلى توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية) إلى أن (86.3%) من مجموع أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، في حين بلغت نسبة الإناث (13.7%) من المجموع الكلي للعينة.

وبالنسبة لمتغير العمر فقد شكلت فئة (40 – 50 سنة) أعلى نسبة، حيث بلغت (53.9%) من عينة الدراسة، تلاها في ذلك الفئة (30 – 39 سنة)، حيث كانت نسبتها (36.8%) من عينة الدراسة، وهاتان الفئتان تشكلان الغالبية العظمى من العاملين في شركة مناجم الفوسفات، ثم تلا ذلك الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) بنسبة مقدارها (8.3%) من عينة الدراسة، أما أقل فئة عمرية فكانت فئة (29 سنة فأقل)، حيث بلغت نسبتها (1.0%) من عينة الدراسة.

وفيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي، فكانت أعلى نسبة لفئة البكالوريوس، حيث بلغت نسبتهم (58.8%)، تلاهم في حملة دبلوم كلية المجتمع بنسبة (17.6%) ثم فئة حملة الدراسات العليا بنسبة (16.7%)، وأخيراً جاءت فئة حملة الثانوية العامة بنسبة (6.9%).

وبالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي فنجد أن فئة رؤساء الأقسام والشعب كانت أعلى نسبة من مجموع أفراد عينة الدراسة، وبلغت نسبتهم (82.8%)، تلاها فئة مدير بنسبة (7.8%)، ثم فئة مساعد مدير بنسبة (7.4%) وأخيراً وأقلها فئة نواب المدراء بنسبة (2.0%).

وفيما يخص متغير الخبرة العملية فقد كانت أعلى نسـبة هي فئة (16 سنة فأكثر) حيث بلغت هذه النسـبة(57.4%) تلاها في ذلك فئة (11-15 سنة) حيث بلغت النسبة (24.0%) ثم تلاها في ذلك فئة (6-10 سنوات) بنسبة (18.1%) من عينة الدراسة.

الجدول (2) الأعداد والنسب المئوية

لأفراد عينة الدراسة موزعين حسب فئات المتغيرات الشخصية

الرقم	المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة%
1-	الجنس	ذكر	176	%86.3
		أنثى	28	%13.7
2-	العمر	29 سنه فأقل	2	%1.0
		30- 39 سنه	75	%36.8
		40- 50 سنه	110	%53.9
		51 سنه فأكثر	17	%8.3
3-	المؤهل العلمي	ثانوية عامة فأقل	14	%6.9
		دبلوم كلية مجتمع	36	%17.6
		بكالوريوس	120	%58.8
		دراسات عليا	34	%16.7
4-	المسمى الوظيفي	مدير	16	%7.8
		نائب مدير	4	%2.0
		مساعد مدير	15	%7.4
		رئيس قسم / شعبة	169	%82.8
5-	الخبرة العملية	5سنوات فأقل	1	%0.5
		6-10 سنوات	37	%18.1
		11-15 سنة	49	%24.0
		16 سنة فأكثر	117	%57.4

تحليل أسئلة الدراسة

السؤال الأول: ما هو مستوى تصورات أفراد عينة الدراسة لمدى أهمية سياسة تطوير المسار الوظيفي.

تم قياس هذا المجال من خلال (19) فقرة، كما يتضح من الجدول (3).

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمستوى تصورات أفراد عينة البحث لتطوير المسار الوظيفي

م	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1	أمتلك أهدافاً واضحة تتعلق بمساري الوظيفي.	3.5882	.996080	2	مرتفع
2	يمكنني الحصول على معلومات حول فرص وظيفية أخرى متوفرة في الشركة.	2.8922	1.11335	14	متوسط
3	يسود بيني وبين زملائي شعور بالعدالة تجاه سياسة دعم المسار الوظيفي.	2.6716	1.12077	17	متوسط
4	نحن نشكل مدخلات هامة للخطط التطويرية والتعيينات المستقبلية.	2.9167	1.10882	12	متوسط
5	أعتقد بأن تطوير المسار ينبغي أن يأخذ بالحسبان الحاجات العائلية والشخصية.	2.9010	1.16760	13	متوسط
6	أرى أن تطوير المسار الناجح لا يرتبط بالتدريب والترقية إنما بالرضا أيضاً.	3.1863	1.13806	6	متوسط
7	يرتبط مساري باستمرار التعلم والتغيير المتحقق أكثر من ارتباطه بالعمر الزمني والأقدمية الوظيفية.	3.2794	1.18918	5	متوسط
	أسعى للاستفادة من الأشكال الجديدة لتحركات العاملين ضمن عملية تطوير المسار الوظيفي في الشركة.	3.3103	1.07503	4	متوسط
	يمنحني تطوير المسار الفرص لأجل المبادأة والابتكار.	3.4216	1.09127	3	متوسط
	توفر بيئة الشركة لي الفرص والمساعدة الممكنة لإدراك وتشكيل أهداف عملية لمساري الوظيفي.	3.1379	1.15642	8	متوسط
11	لدي الاستعداد للتطوير والتوجيه الذاتي لمساري الوظيفي.	3.8431	1.03862	1	مرتفع
12	تعمل إدارة الشركة عن دراية وقصد لأجل تطوير مسار العاملين.	2.9902	1.14035	10	متوسط
13	يعتبر تطوير المسار الوظيفي جزءاً من استراتيجية إدارة الشركة ككل.	3.0637	1.15791	9	متوسط
14	يلعب المديرون دوراً رئيساً في تصميم أنظمة تطوير المسار في الشركة.	3.1716	1.28077	7	متوسط
15	تتوفر الموضوعية والتكافؤ في الفرص ببرامج الترقية التي تنفذها إدارة الشركة.	2.4412	1.19583	19	منخفض
16	يجمع نظام الترقية من المستويات الوظيفية الأدنى بين الأقدمية والكفاءة.	2.7696	1.06482	15	متوسط
17	يسهم التدريب في الشركة بتزويد المتدربين بمقومات تطوير مسارهم الوظيفي.	2.9655	1.11861	11	متوسط
18	تطبق إدارة الشركة سياسة النقل بين الوظائف والتقلب الوظيفي لخدمة عملية المسار الوظيفي.	2.6765	1.13747	16	متوسط
19	توظف إدارة الشركة نتائج تقييم أداء العاملين في عملية تطوير المسار الوظيفي.	2.5392	1.16747	18	متوسط
	المتوسط العام	3.0364	0.61313		

دلالة القياس: من (1–19): (2.49 فأدنى) منخفض، (2.5–3.49) متوسط، (3.5 فأعلى) مرتفع. مع الأخذ بالاعتبار أن مقياس الدراسة تراوح بين (1–5)

يتبين من الجدول (3) أن الفقرة رقم (11) والمتعلقة بـــ " لدي الاستعداد للتطوير والتوجيه الذاتي لمساري الوظيفي"، قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.8431) وتلتها الفقرة رقم (1) والمتعلقة بـــ "أمتلك أهدافاً واضحة تتعلق بمساري الوظيفي" بمتوسط حسابي (3.5882) وكان أدنى متوسط للفقرة رقم (15) والمتعلقة بـــ "تتوفر الموضوعية والتكافؤ في الفرص ببرامج الترقية التي تنفذها إدارة الشـــركة" بمتوسط حســـابي (2.4412). ويشير الجدول أعلاه (3) إلى أن المتوسط الحسابي العام جاء بدرجة متوسطة بلغت (3.0364) وانحراف معياري (0.61313) بما يفيد أن تصورات المبحوثين متوسطة أو معتدلة.

السؤال الثاني: ما هو مستوى تصورات أفراد عينة الدراسة لمدى أهمية الرضا عن الوظيفة.

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

والأهمية النسبية لمستوى تصورات أفراد عينة البحث للرضا عن الوظيفة

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
20	أدت عملية تطوير المسار إلى ازدياد مهارتي وقدرتي على إدارة مساري الوظيفي	2.9559	1.14169	8	متوسط
21	أدت عملية تطوير المسار الوظيفي إلى مسؤولية شخصية أكبر عن المسار.	3.2010	1.17603	5	متوسط
22	أصبحت قادرا على اتخاذ قرارات تتعلق بمستقبلي الوظيفي نتيجة عملية تطوير المسار.	3.2941	1.12375	4	متوسط
23	حقق تطوير مساري الوظيفي اتصالات أفضل بيني وبين رؤسائي المباشرين.	3.3186	1.06046	3	متوسط
24	حصلت على تغذية راجعة عن أدائي بصورة أفضل نتيجة تطوير مساري الوظيفي.	3.0690	1.13241	6	متوسط
25	أدى تطوير مساري الوظيفي إلى اتصالات أفضل بيني وبين زملائي في العمل.	3.3971	1.08922	2	متوسط
26	نتج عن تطوير مساري الوظيفي زيادة رضائي عن المرتب.	2.8719	1.23214	9	متوسط
	أدى تطوير مساري الوظيفي إلى فهم وإدراك أكبر لطبيعة عملي.	3.4755	1.11169	1	متوسط
	أسهم تطوير المسار الوظيفي غالبا في تحقيق أهدافي الفردية.	3.0392	1.09113	7	متوسط
	المتوسط العام	3.1770	.838590		

تم قياس هذا المجال من خلال (9) فقرات، كما يتضح من الجدول (4)، وباستخدام مقياس ليكرت الخماسي تبين أن جميع الفقرات المتعلقة بالمتغير التابع (الرضا عن الوظيفة) كانت ذات مستوى متوسط، إذ تراوح المتوسط الحسابي بين (2.8719) للفقرة (26) و(3.4755) للفقرة (27). حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.1770) والانحراف المعياري (0.83859). وتتفق هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (الهيتي، 2004). ويلاحظ من النتائج أعلاه أن اتجاهات المبحوثين في شركة مناجم الفوسفات إيجابية نحو الرضا عن الوظيفة ويتصف بزيادة المهارات والقدرات، ومسؤولية شخصية أكبر، والقدرة على اتخاذ القرارات، فالاتصالات أفضل بين الزملاء في العمل، والرضا عن المرتب، والفهم والإدراك الأفضل لطبيعة العمل وتحقيق الأهداف الفردية.

السؤال الثالث: ما هو مستوى تصورات أفراد عينة الدراسة على مدى أهمية تحسين الأداء الوظيفي.

تم قياس هذا المجال من خلال (6) فقرات، كما يتضح من الجدول (5).

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

والأهمية النسبية لمستوى تصورات أفراد عينة البحث أهمية تحسين الأداء الوظيفي

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
29	أصبح أدائي بعد تطوير مساري يتميز دائماً بالجودة والإتقان.	3.4314	1.11867	3	متوسط
30	أدى تطوير مساري إلى الاستمرار بالعمل على تنفيذ التعليمات بدقة	3.5980	1.10761	1	مرتفع
31	بعد تطوير مساري أصبحت نادراً ما أرتكب الأخطاء أثناء أدائي لعملي .	3.3971	1.10270	5	متوسط
32	أدى تطوير مساري إلى أن تكون علاقتي بزملائي في العمل علاقة طيبة وحسنة.	3.5000	1.10752	2	مرتفع
33	تطوير مساري جعل أدائي لا يختلف كثيراً عن المعايير الموضوعية.	3.4020	1.07602	4	متوسط
34	بعد تطوير مساري أصبحت أطالب دائما عمل أو مسؤوليات إضافية على العمل المطلوب مني.	3.2759	1.14872	6	متوسط
	المتوسط العام	3.4314	.859560		

يشير الجدول أعلاه (5) إلى أن المتوسط الحسابي العام للمتغير التابع (الأداء الوظيفي) جاء بدرجة متوسطة بلغت (3.4314) بما يفيد أن تصورات المبحوثين متوسطة أو معتدلة إزاء هذا المتغير، حيث حازت الفقرة رقم (30) والمتمثلة بـ " أدى تطوير مساري إلى الاستمرار بالعمل على تنفيذ التعليمات بدقة" بالمرتب الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.5980)، ثم جاءت في المرتب الأخيرة الفقرة رقم (34) والمتعلقة بـ "بعد تطوير مساري أصبحت أطلب دائما عمل أو مسؤوليات إضافية على العمل المطلوب مني" بمتوسط حسابي (3.2759). ويلاحظ من النتائج أعلاه أن اتجاهات المبحوثين في شركة مناجم الفوسفات إيجابية تمثل ذلك في الفقرتين (30) و (32) و متوسطة وتمثل ذلك في الفقرات (31) و (33) و (34). وتتفق هذه الدراسة مع ما توصلت إليه ودراسة (البشابشة، 2005). ودراسة (الحوامده، 2004).

السؤال الرابع: ما هو مستوى تصورات أفراد عينة الدراسة على مدى أهمية وتحسين المبادرة.

تم قياس هذا المجال من خلال (6) فقرات، كما يتضح من الجدول (6).

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

والأهمية النسبية لمستوى تصورات أفراد عينة البحث أهمية تحسين المبادرة

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
35	انني أحاول بفاعلية أن أوضح أي شذوذ طويل الأمد في العمل المشرف عليه.	3.5419	1.02541	6	مرتفع
36	أنني الآن أعي مجل التحسين في العمل المشرف عليه وأتخذ الإجراءات اللازمة لتحقيقه.	3.6176	1.11013	5	مرتفع
37	أنني أعمل على وضع الحلول البديلة وتوصيلها إلى رئيسي عندما لا أمتلك شخصياً صلاحية حل مشكلة ما.	3.6667	1.09934	4	مرتفع
38	أعتبر نفسي شخصياً يعتمد علي في حل المشكلات في مجال وظيفتي وعملي بغض النظر عن معظم العقبات التي تواجهني.	3.7647	1.08892	2	مرتفع
39	أتمكن الآن من تشخيص مجالات حدوث المشاكل ولي رصيد جيد من النجاح في معالجتها.	3.7304	0.99796	3	مرتفع
40	اشعر بأني دائم التطلع إلى أفكار جديدة.	3.9510	1.09524	1	مرتفع
	المتوسط العام	3.7092	0.81756		

تم قياس هذا المجال من خلال (6) فقرات، كما يتضح من الجدول (6)، وباستخدام مقياس ليكرت الخماسي تبين أن المتوسط الحسابي العام لجميع الفقرات المتعلقة بالمتغير التابع (الإبداع والمبادرة) كانت ذات مستوى مرتفع بلغت (3.7092) بما يفيد بأن تصورات المبحوثين إيجابي إزاء هذا المتغير، حيث احتلت الفقرة رقم (40) والمتمثلة بـ " أشعر بأني دائم التطلع إلى أفكار جديدة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.9510) وانحراف معياري (1.09524). وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (35) والمتعلقة بـ "إنني أحاول بفاعلية أن أوضح أي شذوذ طويل الأمد في العمل المشرف عليه" وبمتوسط حسابي (3.5419) وانحراف معياري (1.02541). ويلاحظ من الجدول أن اتجاهات المبحوثين في شركة مناجم الفوسفات إيجابية نحو الإبداع والمبادرة، فيتصف توضيح أي شذوذ طويل الأمد في العمل المشرف عليه، ومجال التحسين في العمل واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيقه، ووضع الحلول البديلة لحل المشكلة، والاعتماد على الأشخاص في حل المشكلات، وتشخيصها ومعالجتها، والشعور بدوام التطلع لأفكار جديدة.

اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطوير المسار الوظيفي على الرضا عن الوظيفة.

وقد تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار هذه الفرضية، والجدول (7) يبين نتائج التحليل الإحصائي. حيث يمثل متغير تطوير المسار الوظيفي (تخطيط المسار وإدارة المسار) المتغير المستقل، ومتغير الرضا عن الوظيفة المتغير التابع.

جدول (7) نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الأولى

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)
الانحدار	1	75.796	75.796	*228.656
الخطأ	202	66.960	0.331	

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α=0.000)

معامل التحديد (R^2) =0.531

ومن خلال بيانات نتائج التحليل في الجدول (7)، تبين أن النموذج الإحصائي معنوي عند مستوى دلالة α =0.000، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 228.656 وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 6.63. كما استطاع المتغير المستقل أن يفسر لوحده 53% من سبب الاختلاف في المتغير المعتمد. وعلية فإننا لا نستطيع قبول الفرضية الصفرية التي تدعي بأنة لا يوجد تأثير ذو دلالة

إحصائية لتطوير المسار الوظيفي على الرضا عن الوظيفة ونستبدلها بالفرضية البديلة والتي نصت على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطوير المسار الوظيفي على الرضا عن الوظيفة.

الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطوير المسار الوظيفي على تحسين الأداء الوظيفي.

وقد تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار هذه الفرضية، والجدول (8) يبين نتائج التحليل الإحصائي. حيث يمثل متغير تطوير المسار الوظيفي (تخطيط المسار وإدارة المسار) المتغير المستقل، ومتغير الأداء الوظيفي المتغير التابع.

جدول (8) نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الثانية

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)
الانحدار	1	43.351	43.351	*82.123
الخطأ	202	106.632	0.528	

- ذات دلالة إحصائية على مستوى (α=0.000)

معامل التحديد (R^2) =0.289

يتضح من خلال بيانات التحليل الإحصائـي في الجدول (8) أن النموذج معنوي إحصائياً عند مستوى دلالة α =0.000، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 82.123 وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 6.63. واستطاع المتغير المستقل وحده أن يعطي تفسير سبباً بنسبة 29% لمستوى تطوير المسار الوظيفي (المتغير المعتمد). وعلية فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي نصت على عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتطوير المسار الوظيفي على تحسين الأداء الوظيفي. ونستبدلها بالفرضية البديلة والتي نصت على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتطوير المسار الوظيفي على تحسين الأداء الوظيفي.

الفرضية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطوير المسار الوظيفي على تحسين روح المبادرة في العمل.

وقد تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار هذه الفرضية، والجدول (9) يبين نتائج التحليل الإحصائي. حيث يمثل متغير تطوير المسار الوظيفي (تخطيط المسار وإدارة المسار) المتغير المستقل، ومتغير المبادرة المتغير التابع.

جدول (9) نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الثالثة

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)
الانحدار	1	18.187	18.187	*31.266
الخطأ	202	117.500	0.582	

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α=0.000)

معامل التحديد (R^2) =0.134

ومن خلال بيانات نتائج التحليل في الجدول (9)، تبين أن النموذج الإحصائي معنوي إحصائياً عند مستوى دلالة α =0.000، حيث بلغت قيمة F المحسوبة31.266، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 6.63. كما استطاع المتغير المستقل أن يفسر وحده 13% من سبب الاختلاف في المتغير المعتمد. وعلية فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنة لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطوير المسار الوظيفي على تحسين روح المبادرة في العمل. ونستبدلها بالفرضية البديلة والتي تنص على أنة يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطوير المسار الوظيفي على تحسين روح المبادرة في العمل.

الفرضية الرابعة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة عن تطوير المسار تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية).

جدول (10) نتائج تحليل التباين الأحادي " ANOVA "

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	19.237	50	.3850	.9510	.5710
	داخل المجموعات	61.920	153	.4050		
	التباين الكلي	81.157	203			
المؤهل العلمي	بين المجموعات	37.934	50	0.759	1.388	0.068
	داخل المجموعات	83.654	153	0.547		
	التباين الكلي	121.588	203			
المسمى الوظيفي	بين المجموعات	40.663	50	0.813	1.135	0.277
	داخل المجموعات	109.626	153	0.717		
	التباين الكلي	150.289	203			
الخبرة العملية	بين المجموعات	35.092	50	0.702	1.154	0.253
	داخل المجموعات	93.084	153	0.608		
	التباين الكلي	128.176	203			

من خلال نتائج تحليل التباين في الجدول (10) بلغت قيمة F المحسوبة للعمر، والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي والخبرة العملية 0.9510 ، 1.388، 1.135 ، 1.154، على التوالي، وهي أقل من قيمتها الجدولية والبالغة 1.47عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ ، وعلية فأننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة عن تطوير المسار تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية).

أما فيما يتعلق بالجنس فقد تم استخدام مقياس t-test لعينتين مستقلتين، لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس وكما هو موضح في الجدول (11).

جدول (11)

اسم المتغير	درجات الحرية	قيمة F	قيمة t	مستوى الدلالة
الجنس	202	0.226	1.460	0.635

ومن خلال الجدول (11) يتضح أن قيمة t المحسوبة والبالغة 1.460 أقل من قيمتها الجدولية والبالغة 3.291 على مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ وعلية تقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

النتائج

1. بينت الدراسة التي استهدفت قياس سياسة تطوير المسار الوظيفي وأثرها في الرضا والأداء والمبادرة عند موظفي شركة مناجم الفوسفات الأردنية، أن 86% من الموظفين ذكور، كانت أعمار 54% منهم بين 40 إلى 50 سنة، وبلغ المستوى التعليمي إلى 59% البكالوريوس.
2. تركزت المسميات الوظيفية بنسبة 83% بين رؤساء أقسام وشعب، وبمتوسط عدد سنوات خبرة 16 سنة فأكثر عند 57% منهم.
3. تبين أن مستوى تصورات أفراد عينة الدراسة لمدى أهمية سياسة تطوير المسار الوظيفي، ومدى أهمية الرضا عن الوظيفة، ومدى أهمية تحسين الأداء الوظيفي بالمتوسط. بينما كان مستوى تصورات أفراد عينة الدراسة على مدى أهمية وتحسين المبادرة مرتفع نسبياً.
4. وتوصلت الدراسة أن أكثر المتغيرات تأثيراً على مستوى المسار الوظيفي هي: متغير الرضا عن الوظيفة، حيث استطاع أن يفسر 53% من سبب التأثير في المسار الوظيفي، ثم جاء في المرتبة الثانية تحسين الأداء الوظيفي وبنسبة تفسير 29%، وأخيراً تحسين روح المبادرة في العمل، بمعدل تفسير 13%. ومنه تؤكد نتائج هذه الدراسة على أن إدارة

الموارد البشرية بأنشطتها المختلفة كانت في مقدمة العوامل ذات الصلة بتطوير المسار الوظيفي.

5. وتبين أنه لا يوجد أثر معنوي مباشر بين تصورات أفراد عينة الدراسة عن تطوير المسار تعزى للمتغيرات الشخصية مثل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، والخبرة العملية.

التوصيات

اعتماداً على ما تقدم من نتائج توصي هذه الدراسة بما يلي:

1. أن تتبنى شركة مناجم الفوسفات الأردنية وباقي الشركات والمؤسسات الأردنية الأخرى سياسات تطوير مسار جديدة تتعدى الفهم التقليدي السائد عن تطوير المسار الوظيفي على أنه ترقية وانتقال عبر درجات السلم الوظيفي إلى أفضل وأوسع يتعلق بمحتوى الوظيفة نفسها والتحركات التي تتم داخلها.
2. نشر الوعي بين العاملين في الشركة بأهمية عملية التطوير في مسارهم من خلال عقد الدورات والندوات وورش العمل وإعادة النظر بسياسات الخدمة من خلال التمكين والإبداع والإثراء الوظيفي.
3. التوسع في دراسات المسار الوظيفي على باقي الشركات الكبرى والمؤسسات في المملكة.

المراجع

أبو بكر، مصطفى محمود، 2004، إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

أبو تايه، سلطان نايف، 2001، العوامل المؤثرة في التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي: دراسة تطبيقية على موظفي شركة الاتصالات الأردنية، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 28، العدد 1، الجامعة الأردنية، ص68-92.

بشابشة، سامر، 2005، أثر جودة نظم المعلومات الإدارية في رفع مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، عدد الخامس والستون، كلية التجارة، جامعة القاهرة.

الحوامده، نضال صالح، 2004، العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية، مجلة جامعة الملك سعود، م 16 ،العلوم الإدارية (1)، الرياض، ص61-99.

السالم وصالح، عادل حرحوش ومؤيد سعيد، 2006 ، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، جدارا للكتاب العالمي، عمان، الأردن.

شديفات، رقية، 1999، أثر برامج التدريب في معهد الإدارة العامة الأردني على التدرج الوظيفي وأداء الموظف الحكومي في محافظة اربد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، المفرق.

عباس، سهيلة محمد وعلي حسين علي، 1999، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

عباس، سهيلة محمد، 2003، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

عسكر، سمير أحمد، 1990، المسار الوظيفي والتطويع الاجتماعي في المنظمات الحديثة، دراسة تحليلية لجوانب التوافق والتعارض، المجلة العربية للإدارة ، المجلد الرابع عشر، العدد الثاني، ص47-80.

العواملة ، نائل عبد الحافظ، 1995، تخطيط المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن، دراسة ميدانية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات ، المجلد العاشر، العدد السادس، .جامعة مؤتة، ص51-83.

الكفاوين، محمد جريدة، 1992، تقييم أراء مديري مناطق أمانة عمان الكبرى: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.

المرسي، جمال الدين محمود، 2003، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية- المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الإسكندرية: الدار الجامعية، مصر.

المسلم، سليمان بن ناصر، 2005، إدارة الموارد البشرية في ظل نظام العولمة، الطبعة الأولى، الرياض، السعودية.

مصطفى، أحمد سيد، 2004، إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، المعادي الجديدة- القاهرة، ص285.

الهيتي، خالد عبد الرحيم مطر، 2005، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

الهيتي، صلاح الدين، 2004، أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين، دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 20، العدد الثاني، جامعة دمشق، ص29-67.

Alutto, J. (1986). Job and Organization Questionnaire, Buffalo, State University of New York, (1986), pp.15-25.

Baruch, Y. (1999). Integrated Career System for the 2000s. International Journal of Manpower, Vol. 20. No. 7:pp.432-457.

http://www.ingentaconnect.com/content/mcb/

Belcourt, M. et al. (2002). Managing Human Resources, Third Canadian Edition, NELSON, Thomson Learning, Canada.

Christopher, O. (1994). The Effects of Organizational and Individual Career Management on Career Success. International Journal of Manpower, 15 (1): 27-37.

Dessler, G. (2000). Human Resources Management, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

Ellen, E. and Kossek, et al. (1998). Career Self-Management: A Quasi-experimental Assessment of the Effects of Training Intervention, Personnel Psychology, Vol 51. Issue 4, pp.935-962.

Elmer, B. and Robert, S. (1982). Personnel Management: A Human Resources System Approach, New York, Joho Wiley and Sons.

Harold, C. W.(1991). Personnel Administration and Organizational Productivity, Personnel Administration, August.

Ivancevich, J. and William, F. G. (1983). Foundation of Personnel, Human Management, Plano, Texas: Business Publication, Inc, 332.

James, J. and Gary, K. (2000). Supervisor Support and Career Anchor Impact on the Career Satisfaction of the Entry-Level Information Systems

Professional, Journal of Management Information System, Vol. 16 No. 3, pp.219-230.

Kerry, B. and Kris, M. (1996). A Description of Career Development Services Within Canadian Organizations, Journal of Counseling and Development, Vol. 74 Issue 6. pp.569-574.

Louise, L. and Tania, S. Yves-chantal (1999). Managing Career Plateauing in the Quebec Public Sector, Public Personnel Management, Vol. 28. Issue 3.

Noe, R. A, et al. (1994). Human Resources Management, Gaining, A Competitive Advantages, Richard D, Irwin Inc.

Samuel, A.; Yaw, D. and Yue, W. C. (1993). An Investigation of Ingratiation as a Career Management Strategy, International Journal of Human Resources Management, Vol.4 Issue 1: p.191-212.

Templer, A. J. et al. (1999). Human Resources Management, Toronto, John Wiley & Sons, Inc.

Waddell, J. & Bauer, M. (2005). Career Planning and Development or Students: Building a Career in a Professional Practice Discipline, Canadian Journal of Career Development, Volume 4, Number 2, 2005.

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الموظف/ أختي الموظفة..

تهدف هذه الدراسة إلي التعرف على سياسة تطوير المسار الوظيفي على أداء العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية. نرجو منكم التلطف بتعبئة الاستبانة بدقة وموضوعية. علماً أن المعلومات المقدمة منكم ستعامل بسرية ولن تستخدم إلا لغايات البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

أولا: المعلومات العامة:

ضع إشارة (√) في المربع الذي يحمل الإجابة التي تتفق مع رأيك مما يلي:

1. الجنس: □ ذكر □ أنثى

2. العمر: □29 سنه فأقل □ 30-39 سنه □ 40- 50سنه □51 سنه فأكثر

3. المؤهل العلمي: □ ثانوية عامة فأقل □ دبلوم كلية مجتمع □ بكالوريوس □ دراسات عليا

4. المسمى الوظيفي: □ مدير □ نائب مدير □ مساعد مدير □ رئيس قسم / شعبة

5. الخبرة العملية: □ 5سنوات فأقل □ 6-10 سنوات □ 11-15 سنة □ 16 سنة فأكثر

ثانياً: استبانه لقياس أثر تطوير المسار الوظيفي على أداء العاملين:

ضع إشارة (√) تحت مستوى الإجابة الذي يتفق مع رأيك في كل مما يلي:

الفقرة	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق أبداً
1. أمتلك أهدافاً واضحة تتعلق بمساري الوظيفي.					
2. يمكنني الحصول على معلومات حول فرص وظيفية أخرى متوفرة في الشركة.					
3. يسود بيني وبين زملائي شعور بالعدالة تجاه سياسة دعم المسار الوظيفي.					
4. نحن نشكل مدخلات هامة للخطط التطويرية والتعيينات المستقبلية					
5. أعتقد بأن تطوير المسار ينبغي أن يأخذ بالحسبان الحاجات العائلية والشخصية.					
6. أرى أن تطوير المسار الناجح لا يرتبط بالتدريب والترقية إنما بالرضا أيضاً.					
7. يرتبط مساري باستمرار التعلم والتغيير المتحقق أكثر من ارتباطه بالعمر الزمني والأقدمية الوظيفية.					
8. أسعى للاستفادة من الأشكال الجديدة لتحركات العاملين ضمن عملية تطوير المسار الوظيفي في الشركة.					
9. يمنحني تطوير المسار الفرص لأجل المبادأة والابتكار.					
10. توفر بيئة الشركة لي الفرص والمساعدة الممكنة لإدراك وتشكيل أهداف عملية لمساري الوظيفي.					
11. لدي الاستعداد للتطوير والتوجيه الذاتي لمساري الوظيفي.					
12. تعمل إدارة الشركة عن دراية وقصد لأجل تطوير مسار العاملين.					
13. يعتبر تطوير المسار الوظيفي جزءاً من استراتيجية إدارة الشركة ككل.					
14. يلعب المديرون دوراً رئيساً في تصميم أنظمة تطوير المسار في الشركة.					
15. تتوفر الموضوعية والتكافؤ في الفرص ببرامج الترقية التي تنفذها إدارة الشركة.					
16. يجمع نظام الترقية من المستويات الوظيفية الأدنى بين الأقدمية والكفاءة.					
17. يسهم التدريب في الشركة بتزويد المتدربين بمقومات تطوير مسارهم الوظيفي.					
18. تطبق إدارة الشركة سياسة النقل بين الوظائف والتقلب الوظيفي لخدمة عملية المسار الوظيفي.					
19. توظف إدارة الشركة نتائج تقييم أداء العاملين في عملية تطوير المسار الوظيفي.					
20. . أدت عملية تطوير المسار إلى ازدياد مهارتي وقدرتي					

على إدارة مساري الوظيفي.					
21. . أدت عملية تطوير المسار الوظيفي إلى مسؤولية شخصية أكبر عن المسار.					
22. أصبحت قادرا على اتخاذ قرارات تتعلق بمستقبلي الوظيفي نتيجة عملية تطوير المسار.					
23. حقق تطوير مساري الوظيفي اتصالات أفضل بيني وبين رؤسائي المباشرين.					
24. حصلت على تغذية راجعة عن أدائي بصورة أفضل نتيجة تطوير مساري الوظيفي.					
25. أدى تطوير مساري الوظيفي إلى اتصالات أفضل بيني وبين زملائي في العمل.					
26. نتج عن تطوير مساري الوظيفي زيادة رضائي عن المرتب.					
27. أدى تطوير مساري الوظيفي إلى فهم وإدراك أكبر لطبيعة عملي.					
28. أسهم تطوير المسار الوظيفي غالبا في تحقيق أهدافي الفردية.					
29. أصبح أدائي بعد تطوير مساري يتميز دائماً بالجودة والإتقان.					
30. أدى تطوير مساري إلى الاستمرار بالعمل على تنفيذ التعليمات بدقة					
31. بعد تطوير مساري أصبحت نادراً ما أرتكب الأخطاء أثناء أدائي لعملي .					
32. أدى تطوير مساري إلى أن تكون علاقتي بزملائي في العمل علاقة طيبة وحسنة.					
33. تطوير مساري جعل أدائي لا يختلف كثيراً عن المعايير الموضوعية.					
34. بعد تطوير مساري أصبحت أطلب دائما عمل أو مسؤوليات إضافية على العمل المطلوب مني .					
35. انني أحاول بفاعلية أن أوضح أي شذوذ طويل الأمد في العمل المشرف عليه.					
36. أنني الآن أعي مجال التحسين في العمل المشرف عليه وأتخذ الإجراءات اللازمة لتحقيقه .					
37. أنني أعمل على وضع الحلول البديلة وتوصيلها إلى رئيسي عندما لا أمتلك شخصياً صلاحية حل مشكلة ما.					
38. أعتبر نفسي شخصياً يعتمد علي في حل المشكلات في مجال وظيفتي وعملي بغض النظر عن معظم العقبات التي تواجهني.					
39. أتمكن الآن من تشخيص مجالات حدوث المشاكل ولي رصيد جيد من النجاح في معالجتها.					
40. اشعر بأني دائم التطلع إلى أفكار جديدة.					